

Novartis AG

An die Aktionärinnen und Aktionäre der
Novartis AG

Einladung zur ordentlichen Generalversammlung

Datum: Dienstag, 28. Februar 2017, 10.00 Uhr (Saalöffnung 8.30 Uhr)

Ort: St. Jakobshalle, Basel (Eingang Brüglingerstrasse/St. Jakobs-Strasse)

Basel, 25. Januar 2017

Traktanden

1 Genehmigung des operativen und finanziellen Lageberichts der Novartis AG, der Jahresrechnung der Novartis AG und der Konzernrechnung für das Geschäftsjahr 2016

Der Verwaltungsrat beantragt die Genehmigung.

2 Entlastung der Mitglieder des Verwaltungsrats und der Geschäftsleitung

Der Verwaltungsrat beantragt, seinen Mitgliedern sowie den Mitgliedern der Geschäftsleitung die Entlastung für das Geschäftsjahr 2016 zu erteilen (in einer einzigen Abstimmung für sämtliche Mitglieder des Verwaltungsrats und der Geschäftsleitung).

3 Verwendung des verfügbaren Gewinns der Novartis AG gemäss Bilanz und Dividendenbeschluss

Gewinnvortrag	CHF	2'039'915'695
Reingewinn 2016 der Novartis AG	CHF	8'140'581'612
Verfügbarer Gewinn gemäss Bilanz	CHF	10'180'497'307

Der Verwaltungsrat beantragt, den verfügbaren Gewinn gemäss Bilanz wie folgt zu verwenden:

Brutto-Dividende (vor Steuern und Abgaben) von CHF 2.75 pro dividendenberechtigte Aktie* zu CHF 0.50 Nennwert	CHF	-6'925'972'903
Vortrag auf neue Rechnung	CHF	3'254'524'404

* Auf Aktien im Eigenbestand der Novartis AG sowie auf gewissen anderen Aktien im Eigenbestand anderer Konzerngesellschaften wird keine Dividende erklärt.

Im Fall einer Annahme dieses Antrags wird die Dividende ab dem 6. März 2017 ausbezahlt. Der letzte Handelstag, der zum Erhalt der Dividende berechtigt, ist der 1. März 2017. Ab dem 2. März 2017 werden die Aktien ex-Dividende gehandelt.

4 Herabsetzung des Aktienkapitals

Die ordentliche Generalversammlung vom 23. Februar 2016 hat den Verwaltungsrat dazu ermächtigt, im Rahmen eines siebten Aktienrückkaufprogramms Aktien im Gesamtwert von maximal CHF 10 Milliarden zurückzukaufen. Im Jahr 2016 wurden unter diesem Programm 10'270'000 Aktien über die zweite Handelslinie an der SIX Swiss Exchange zurückgekauft. Die im Jahr 2016 zurückgekauften Aktien sollen vernichtet und das Aktienkapital entsprechend herabgesetzt werden.

PricewaterhouseCoopers AG, die Revisionsstelle von Novartis AG, hat in einem Spezialbericht zuhanden der ordentlichen Generalversammlung bestätigt, dass aus heutiger Sicht die Forderungen der Gläubiger auch mit der vorgeschlagenen Herabsetzung des Aktienkapitals voll gedeckt sind.

Der Verwaltungsrat beantragt der ordentlichen Generalversammlung, gemäss dem Spezialbericht der PricewaterhouseCoopers AG festzustellen, dass aus heutiger Sicht die Forderungen der Gläubiger auch mit der vorgeschlagenen Herabsetzung des Aktienkapitals voll gedeckt sind, 10'270'000 im Rahmen des siebten Aktienrückkaufprogramms im Jahr 2016 zurückgekaufte Aktien zu vernichten, das Aktienkapital entsprechend um CHF 5'135'000 von CHF 1'313'557'410 auf CHF 1'308'422'410 durch Vernichtung der besagten zurückgekauften Aktien herabzusetzen und Artikel 4 Absatz 1 der Statuten wie folgt zu ändern:

Das Aktienkapital der Gesellschaft beträgt CHF 1'308'422'410, ist voll liberiert und eingeteilt in 2'616'844'820 Namenaktien. Jede Aktie hat einen Nennwert von CHF 0.50.

5 Abstimmungen über die Vergütungen der Mitglieder des Verwaltungsrats und der Geschäftsleitung

Der Verwaltungsrat beantragt, über die Vergütung des Verwaltungsrats und der Geschäftsleitung an der ordentlichen Generalversammlung 2017 separat abzustimmen. Die beigelegte Broschüre "Informationen für Aktionäre zu den Abstimmungen über die Vergütungen an der Ordentlichen Generalversammlung 2017" enthält weitere Details in Bezug auf die beantragten Abstimmungen über die Vergütungen. Der Vergütungsbericht 2016 ist elektronisch verfügbar unter <http://www.novartis.com/annualreport2016>.

5.1 Bindende Abstimmung über die Gesamtvergütung der Mitglieder des Verwaltungsrats von der ordentlichen Generalversammlung 2017 bis zur ordentlichen Generalversammlung 2018

Der Verwaltungsrat beantragt, dass die Aktionäre den maximalen Gesamtbetrag der Vergütung der Mitglieder des Verwaltungsrats für die Zeitspanne von der ordentlichen Generalversammlung 2017 bis zur ordentlichen Generalversammlung 2018, d.h. CHF 8'525'000, genehmigen (wie in der beiliegenden Broschüre "Informationen für Aktionäre zu den Abstimmungen über die Vergütungen an der Ordentlichen Generalversammlung 2017" näher beschrieben).

5.2 Bindende Abstimmung über die Gesamtvergütung der Mitglieder der Geschäftsleitung für das nächste Geschäftsjahr, d.h. 2018

Der Verwaltungsrat beantragt, dass die Aktionäre den maximalen Gesamtbetrag der Vergütung, der während oder in Bezug auf das Jahr 2018 den Mitgliedern der Geschäftsleitung ausbezahlt, versprochen oder zugeteilt wird, d.h. CHF 99'000'000, genehmigen (wie in der beiliegenden Broschüre "Informationen für Aktionäre zu den Abstimmungen über die Vergütungen an der Ordentlichen Generalversammlung 2017" näher beschrieben).

5.3 Konsultativabstimmung über den Vergütungsbericht 2016

Der Verwaltungsrat beantragt, dass die Aktionäre den Vergütungsbericht 2016 in einer Konsultativabstimmung gutheissen.

6 Wiederwahlen des Präsidenten und der Mitglieder des Verwaltungsrats, Wahl in den Verwaltungsrat

Der Verwaltungsrat beantragt die Wiederwahl von Dr. Jörg Reinhardt (auch als Präsident des Verwaltungsrats in der gleichen Abstimmung), Prof. Dr. med. Nancy C. Andrews, Prof. Dr. med. Dimitri Azar, Ton Büchner, Prof. Dr. Srikant Datar, Elizabeth Doherty, Ann Fudge, Dr. h.c. Pierre Landolt, Dr. Andreas von Planta, Prof. Dr. med. Charles L. Sawyers, Dr. Enrico Vanni und William T. Winters sowie die Wahl von Frans van Houten als Mitglieder des Verwaltungsrats, je für eine Amtsdauer bis zum Abschluss der nächsten ordentlichen Generalversammlung. Informationen zu den Verwaltungsräten finden Sie im Geschäftsbericht, Corporate Governance Bericht – Unser Verwaltungsrat (<http://www.novartis.com/annualreport2016>).

6.1 Wiederwahl von Herrn Dr. Jörg Reinhardt und Wiederwahl als Präsident des Verwaltungsrats (in der gleichen Abstimmung)

6.2 Wiederwahl von Frau Prof. Dr. med. Nancy C. Andrews

6.3 Wiederwahl von Herrn Prof. Dr. med. Dimitri Azar

6.4 Wiederwahl von Herrn Ton Büchner

6.5 Wiederwahl von Herrn Prof. Dr. Srikant Datar

6.6 Wiederwahl von Frau Elizabeth Doherty

6.7 Wiederwahl von Frau Ann Fudge

6.8 Wiederwahl von Herrn Dr. h.c. Pierre Landolt

6.9 Wiederwahl von Herrn Dr. Andreas von Planta

6.10 Wiederwahl von Herrn Prof. Dr. med. Charles L. Sawyers

6.11 Wiederwahl von Herrn Dr. Enrico Vanni

6.12 Wiederwahl von Herrn William T. Winters

6.13 Wahl von Herrn Frans van Houten

Frans van Houten ist seit 2011 CEO und Chairman des Executive Committee und des Board of Management des führenden Gesundheitstechnologieunternehmens Royal Philips. Er hatte bei Philips verschiedene globale Führungspositionen auf drei Kontinenten inne, unter anderem als Co-CEO der Division Consumer Electronics und als CEO der erfolgreichen Philips-Ausgliederung NXP Semiconductors. Mit seiner langjährigen Erfahrung als Führungskraft in den Branchen für Informationstechnologie, Verbrauchergesundheit und Medizintechnik wird Frans van Houten die Kompetenz des Verwaltungsrats auf dem Gebiet digitaler Gesundheitslösungen verstärken. Er ist gemäss den vom Verwaltungsrat festgelegten Unabhängigkeitskriterien von Novartis unabhängig.

7 Wiederwahlen in den Vergütungsausschuss

Der Verwaltungsrat beantragt die Wiederwahl von Prof. Dr. Srikant Datar, Ann Fudge, Dr. Enrico Vanni und William T. Winters als Mitglieder des Vergütungsausschusses des Verwaltungsrats je für eine Amtsdauer bis zum Abschluss der nächsten ordentlichen Generalversammlung. Falls Herr Dr. Enrico Vanni als Mitglied des Vergütungsausschusses gewählt wird, beabsichtigt der Verwaltungsrat, ihn erneut zum Vorsitzenden des Vergütungsausschusses zu ernennen.

7.1 Wiederwahl von Herrn Prof. Dr. Srikant Datar als Mitglied des Vergütungsausschusses

7.2 Wiederwahl von Frau Ann Fudge als Mitglied des Vergütungsausschusses

7.3 Wiederwahl von Herrn Dr. Enrico Vanni als Mitglied des Vergütungsausschusses

7.4 Wiederwahl von Herrn William T. Winters als Mitglied des Vergütungsausschusses

8 Wiederwahl der Revisionsstelle

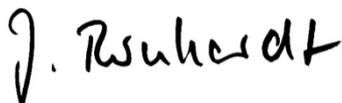
Der Verwaltungsrat beantragt die Wiederwahl der PricewaterhouseCoopers AG als Revisionsstelle der Novartis AG für das am 1. Januar 2017 beginnende Geschäftsjahr.

9 Wiederwahl des unabhängigen Stimmrechtsvertreters

Der Verwaltungsrat beantragt die Wiederwahl von Herrn lic. iur. Peter Andreas Zahn, Advokat, Basel, als unabhängiger Stimmrechtsvertreter der Novartis AG bis zum Abschluss der nächsten ordentlichen Generalversammlung.

Für den Verwaltungsrat

Der Präsident:



Dr. Jörg Reinhardt

Beilagen: - Anmeldeformular mit Antwortcouverts
- Broschüre "Informationen für Aktionäre zu den Abstimmungen über die Vergütungen an der Ordentlichen Generalversammlung 2017"

Organisatorische Hinweise

Keine Handelsbeschränkung für Aktien der Novartis

Die Registrierung von Aktionären zu Stimmrechtszwecken hat keinen Einfluss auf die Handelbarkeit der Aktien eingetragener Aktionäre vor, während oder nach einer Generalversammlung.

Geschäftsbericht

Der Geschäftsbericht für das Geschäftsjahr 2016 (inklusive des operativen und finanziellen Lageberichts der Novartis AG, der Jahresrechnung der Novartis AG, der Konzernrechnung, des Vergütungsberichts sowie der Revisionsberichte) liegt am Sitz der Gesellschaft* zur Einsichtnahme durch die Aktionäre auf und ist auf der Internetseite der Gesellschaft unter <http://www.novartis.com/annualreport2016> einsehbar. Zusätzlich wird an alle im Aktienregister eingetragenen Aktionäre, die sich für den Postversand des Geschäftsberichts registriert haben oder diesen nach Erhalt dieser Einladung anfordern*, ab dem 3. Februar 2017 ein gedrucktes Exemplar versandt.

Zutrittskarten

Zutrittskarten und Stimmmaterial werden vom 13. bis zum 24. Februar 2017 auf Anmeldung hin zugestellt. Die frühzeitige Rücksendung des beigelegten Anmeldeformulars erleichtert die Vorbereitungsarbeiten zur Generalversammlung. Stimmberechtigt sind die am 23. Februar 2017 im Aktienbuch mit Stimmrecht eingetragenen Aktien der Novartis AG.

Vollmacherteilung

Ein Aktionär der Novartis AG kann sich an der Generalversammlung nur durch seinen gesetzlichen Vertreter, einen anderen stimmberechtigten Aktionär oder den unabhängigen Stimmrechtsvertreter (lic. iur. Peter Andreas Zahn, Advokat, St. Jakobs-Strasse 7, Postfach, 4091 Basel, Schweiz) vertreten lassen. Vollmachten dürfen lediglich für eine Generalversammlung ausgestellt werden.

Bitte beachten Sie, dass Familienangehörige, welche nicht selbst Aktionäre sind, nicht mit der Vertretung beauftragt werden können. Ausgenommen sind Familienangehörige, die als gesetzliche Vertreter handeln.

Benutzung der Onlineplattform Sherpany

Novartis bietet ihren Aktionären die Möglichkeit an, sich auf der Onlineplattform Sherpany zu registrieren und damit künftig Einladungen zur Generalversammlung nur noch per E-Mail zugestellt zu erhalten. Über Sherpany können sie sodann elektronisch ihre Zutrittskarte bestellen, Vollmachten zur Stimmrechtsvertretung erteilen oder Weisungen zur Stimmrechtsausübung an den unabhängigen Stimmrechtsvertreter erteilen. Aktionäre, die noch nicht auf dieser Onlineplattform registriert sind, können sich anmelden, indem sie das Novartis Aktienregister kontaktieren (Novartis AG, Aktienregister, Forum 1-P.75, 4002 Basel, Schweiz, Fax: +41 61 324 32 44, E-Mail: share.registry@novartis.com).

Vorzeitiges Verlassen der ordentlichen Generalversammlung

Bei vorzeitigem Verlassen der Generalversammlung sind das nicht benutzte Stimmmaterial und das elektronische Abstimmungsgerät beim Ausgang abzugeben.

Transportmittel

Wir bitten die Aktionäre, die öffentlichen Verkehrsmittel zu benutzen, da das Parkplatzangebot auf dem Areal der St. Jakobshalle beschränkt ist.

Simultanübersetzungen

Die ordentliche Generalversammlung wird teilweise in deutscher, teilweise in englischer und teilweise in französischer Sprache abgehalten. Die Ausführungen werden in die deutsche, englische und französische Sprache simultan übersetzt. Kopfhörer werden im Foyer abgegeben.

Wortmeldeschalter

Votanten werden gebeten, sich vor Beginn der ordentlichen Generalversammlung am Wortmeldeschalter beim Podium zu melden.

Aktionärsanträge zu traktandierten Gegenständen

Anträge von Aktionären zu traktandierten Gegenständen sind nur zulässig, wenn sie entweder vom Aktionär selbst oder von einem durch ihn beauftragten Individualvertreter an der ordentlichen Generalversammlung vorgebracht werden. Der unabhängige Stimmrechtsvertreter kann nicht als Individualvertreter in diesem Sinne eingesetzt werden.

Mobiltelefone

Wir bitten Sie, Ihre Mobiltelefone während der Dauer der ordentlichen Generalversammlung auszuschalten.

Internet-Übertragung

Die ordentliche Generalversammlung kann als Webcast auf der Novartis-Internetseite www.novartis.com mitverfolgt werden.

* Beim Sekretariat des Verwaltungsrats, Lichtstrasse 35, 4056 Basel, Schweiz

Informationen für Aktionäre zu den Abstimmungen über die Vergütungen an der Ordentlichen Generalversammlung 2017

Traktandum 5
(Verbindlich ist die deutsche Originalfassung)





Liebe Aktionärin, lieber Aktionär

Unsere Mission bei Novartis ist es, neue Wege zu finden, um das Leben der Menschen zu verlängern und ihre Lebensqualität zu verbessern. Wir nutzen wissenschaftsbasierte Innovationen, um einige der schwierigsten Gesundheitsprobleme unserer Gesellschaft anzugehen. Wir erforschen und entwickeln bahnbrechende Therapien und finden neue Wege, um sie möglichst vielen Menschen zur Verfügung zu stellen. Dabei wollen wir ein attraktiver Arbeitgeber sein und Mehrwert für jene schaffen, die ihre finanziellen Mittel, ihre Zeit und ihre Ideen in unser Unternehmen investieren.

Der Verwaltungsrat möchte sich bei den Aktionären für die breite Unterstützung an der Generalversammlung 2016 zu sämtlichen vergütungsbezogenen Anträgen bedanken. Unseren Aktionären und Stimmrechtsberatern danken wir zudem für ihre Beiträge und ihr Engagement im Jahr 2016 sowie zu Beginn dieses Jahres. Wir begrüßen weiterhin ihre Kommentare zur Vergütungs- und Corporate-Governance-Praxis von Novartis.

Im Einklang mit der Verordnung gegen übermässige Vergütungen bei börsenkotierten Aktiengesellschaften und unseren Statuten bitten wir die Aktionärinnen und Aktionäre, wie im vergangenen Jahr, an der ordentlichen Generalversammlung 2017 über die beiden aggregierten Gesamtvergütungsbeträge getrennt abzustimmen und sich im Rahmen einer Konsultativabstimmung (nicht bindend) zu unserem Vergütungsbericht, wie nachfolgend beschrieben, zu äussern.

Abstimmung 5.1: Bindende Abstimmung über die Gesamtvergütung der Mitglieder des Verwaltungsrats von der ordentlichen Generalversammlung 2017 bis zur ordentlichen Generalversammlung 2018

Der Verwaltungsrat beantragt, dass die Aktionäre den maximalen Gesamtbetrag der Vergütung der Mitglieder des Verwaltungsrats für die Zeitspanne von der ordentlichen Generalversammlung 2017 bis zur ordentlichen Generalversammlung 2018, d. h. CHF 8 525 000, genehmigen.

Abstimmung 5.2: Bindende Abstimmung über die Gesamtvergütung der Mitglieder der Geschäftsleitung für das nächste Geschäftsjahr, d. h. 2018

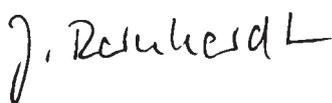
Der Verwaltungsrat beantragt, dass die Aktionäre den maximalen Gesamtbetrag der Vergütung, der während oder in Bezug auf das Jahr 2018 den Mitgliedern der Geschäftsleitung ausbezahlt, versprochen oder zugeteilt wird, d. h. CHF 99 000 000, genehmigen.

Abstimmung 5.3: Konsultativabstimmung über den Vergütungsbericht 2016

Der Verwaltungsrat beantragt, dass die Aktionäre den Vergütungsbericht 2016 in einer Konsultativabstimmung gutheissen.

Die vorliegende Broschüre enthält Informationen zu den drei vergütungsbezogenen Abstimmungen. Weitere Einzelheiten zu den Vergütungssystemen für den Verwaltungsrat und die Geschäftsleitung sind dem Vergütungsbericht zu entnehmen, der im Geschäftsbericht 2016 enthalten ist.

Im Namen des Verwaltungsrats von Novartis



Jörg Reinhardt, Ph.D.
Präsident des Verwaltungsrats



Enrico Vanni, Ph.D.
Vizepräsident des Verwaltungsrats
Vorsitzender des Compensation Committee

Abstimmung 5.1

Bindende Abstimmung über die Gesamtvergütung der Mitglieder des Verwaltungsrats von der ordentlichen Generalversammlung 2017 bis zur ordentlichen Generalversammlung 2018, d. h. CHF 8 525 000

Vergütung des Verwaltungsratspräsidenten

Die jährliche Gesamtvergütung unseres Präsidenten von der ordentlichen Generalversammlung 2017 bis zur ordentlichen Generalversammlung 2018 soll CHF 3,8 Millionen betragen (zu 50% in bar und zu 50% in Novartis Aktien auszurichten), basierend auf dem zwischen dem Verwaltungsratspräsidenten und dem Unternehmen im Jahr 2013 abgeschlossenen Vertrag. Für den Zeitraum von der ordentlichen Generalversammlung 2017 bis zur ordentlichen Generalversammlung 2018 hat der Präsident beschlossen, auf die vertraglich zugesicherte Erhöhung seiner jährlichen Vergütung, die dem durchschnittlichen Anstieg der Vergütung von Mitarbeitenden in der Schweiz entsprochen hätte, zu verzichten. Ausserdem zahlt Novartis keine Beiträge für die betrieblichen Pensions- und Versicherungsleistungen des Präsidenten.

Vergütung der weiteren Mitglieder des Verwaltungsrats

Die für die Mitglieder des Verwaltungsrats (ohne den Verwaltungsratspräsidenten) geltende Vergütungsrichtlinie wird nachfolgend beschrieben. Sie spiegelt die Führungsstruktur und die Zuständigkeiten des Verwaltungsrats im Sinne der geltenden gesetzlichen Bestimmungen und seines eigenen Reglements wider und gleicht die Gesamtvergütung des Verwaltungsrats an das aktuelle Niveau von anderen grossen schweizerischen Unternehmen an. Im Vergleich zum Vorjahr bleiben die jährlichen Vergütungen des Verwaltungsrats und der Ausschüsse für den Zeitraum zwischen der ordentlichen Generalversammlung 2017 und der ordentlichen Generalversammlung 2018 weiterhin unverändert, wie dies bereits seit der ordentlichen Generalversammlung 2014 der Fall gewesen ist.

Die Mitglieder des Verwaltungsrats von Novartis erhalten ausschliesslich eine feste Vergütung. Sie beziehen keine variablen oder leistungsabhängigen Vergütungen, keine Aktienoptionen und keine zusätzlichen Vergütungen für die Teilnahme an den Sitzungen. Die Mitglieder des Verwaltungsrats erhalten keine betrieblichen Pensions- und Versicherungsleistungen.

Die jährlichen Vergütungen an die Mitglieder des Verwaltungsrats (ohne den Präsidenten des Verwaltungsrates), die mindestens zu 50% in Novartis Aktien (auf Wunsch des einzelnen Verwaltungsratsmitglieds bis zu 100%) ausgerichtet werden, sind nachfolgend zusammengefasst:

	Jährliche Vergütung (CHF 000)
Mitglied des Verwaltungsrats	300
Vizepräsident des Verwaltungsrats	50
Vorsitzender des Audit und Compliance Committees	120
Mitglied des Audit und Compliance Committees	60
Vorsitzender eines anderen Verwaltungsratsausschusses ¹	60
Mitglied eines anderen Verwaltungsratsausschusses ¹	30

¹ Gilt für das Compensation Committee, Governance, Nomination und Corporate Responsibilities Committee, Research & Development Committee sowie Risk Committee, ausser für den Verwaltungsratspräsidenten, der keine zusätzliche Vergütung für den Vorsitz im Research & Development Committee erhält.

Vorgeschlagene Gesamtvergütung für die Mitglieder des Verwaltungsrats von der ordentlichen Generalversammlung 2017 bis zur ordentlichen Generalversammlung 2018

Die nachstehende Tabelle zeigt den maximalen Gesamtbetrag, der für die Mitglieder des Verwaltungsrats, einschliesslich des Präsidenten, für den Zeitraum von der ordentlichen Generalversammlung 2017 bis zur ordentlichen Generalversammlung 2018 vorgeschlagen wird. Es wird hierbei angenommen, dass alle zur Wahl stehenden Verwaltungsratsmitglieder (und Mitglieder des Compensation Committee) von der ordentlichen Generalversammlung gewählt werden.

Vergütung für die Verwaltungsratsmitglieder von Novartis (GV 2017 – GV 2018)	Gesamtbetrag feste Vergütung (CHF 000) ¹
Jörg Reinhardt, Verwaltungsratspräsident	3 805
Weitere 12 Verwaltungsratsmitglieder, die gemäss der oben dargestellten Struktur vergütet werden sollen ²	4 720
Maximaler Gesamtbetrag der Vergütung der 13 Verwaltungsratsmitglieder von Novartis für den Zeitraum von der ordentlichen GV 2017 bis zur ordentlichen GV 2018²	CHF 8 525

¹ Einschliesslich eines geschätzten obligatorischen Arbeitgeberbeitrags für alle Verwaltungsratsmitglieder in Höhe von CHF 25 000, den Novartis an das staatliche Schweizer Sozialversicherungssystem entrichtet. Dieser Betrag ist Teil des geschätzten Gesamtbeitrags des Arbeitgebers von ungefähr CHF 370 000 und berechtigt das Mitglied des Verwaltungsrats zum künftigen Bezug der maximalen staatlich versicherten Vorsorgeleistung. Diese Schätzungen berücksichtigen keine etwaigen Veränderungen der Beitragssätze zur staatlichen Sozialversicherung.

² Dieser Betrag beinhaltet Honorare für Ausschussmitgliedschaften und Präsidenschaften wie auf Seite 4 beschrieben sowie, aus Flexibilitätsgründen, CHF 60 000, den Gegenwert von zwei zusätzlichen Ausschussmitgliedschaften.

Die Erhöhung des maximalen Gesamtbetrags der Vergütung für die Mitglieder des Verwaltungsrats gegenüber dem Vorjahr (siehe Tabelle unten) beruht auf der vorgeschlagenen Erhöhung der Gesamtzahl der Verwaltungsratsmitglieder (von 12 auf 13 Verwaltungsratsmitglieder) und etwaigen Ausschussmitgliedschaften, die der Verwaltungsrat nach der ordentlichen Generalversammlung 2017 beschliessen wird.

Entwicklung der Gesamtvergütung des Verwaltungsrats von der ordentlichen Generalversammlung 2015 bis zur ordentlichen Generalversammlung 2017

	GV 2015 – GV 2016 ¹	GV 2016 – GV 2017 ²
Anzahl Verwaltungsratsmitglieder (einschl. Präsident)	11	12
Vergütung (CHF)		
Verwaltungsratspräsident	3 804 357	3 804 336
Weitere Verwaltungsratsmitglieder	3 936 563	4 292 726
Gesamtvergütung des Verwaltungsrats	CHF 7 740 920	CHF 8 097 062
Höchstbetrag der von der ordentlichen GV genehmigten Vergütung des Verwaltungsrats	CHF 7 745 000	CHF 8 160 000

¹ Einschliesslich eines obligatorischen Arbeitgeberbeitrags für alle Verwaltungsratsmitglieder in Höhe von CHF 21 502, den Novartis an das staatliche Schweizer Sozialversicherungssystem entrichtet. Dieser Betrag ist Teil des geschätzten Gesamtbeitrags des Arbeitgebers von ungefähr CHF 430 000 und berechtigt das Mitglied des Verwaltungsrats zum künftigen Bezug der maximalen staatlich versicherten Vorsorgeleistung.

² Einschliesslich der geschätzten auszahlenden Vergütung bis zur Generalversammlung 2017 und eines geschätzten obligatorischen Arbeitgeberbeitrags für alle Verwaltungsratsmitglieder in Höhe von CHF 17 062, den Novartis an das staatliche Schweizer Sozialversicherungssystem entrichtet. Dieser Betrag ist Teil des geschätzten Gesamtbeitrags des Arbeitgebers von ungefähr CHF 390 000 und berechtigt das Mitglied des Verwaltungsrats zum künftigen Bezug der maximalen staatlich versicherten Vorsorgeleistung.

Weitere Informationen über die Vergütung des Verwaltungsrats sind den Seiten 142-146 des Vergütungsbericht 2016 zu entnehmen. Seite 145 des Vergütungsberichts 2016 zeigt eine Gegenüberstellung der an die Verwaltungsratsmitglieder ausbezahlten Beträge im Vergleich zu jenen Beträgen, die von den Aktionären in der ordentlichen Generalversammlung 2015 und der ordentlichen Generalversammlung 2016 für den Zeitraum von der ordentlichen Generalversammlung 2015 bis zur ordentlichen Generalversammlung 2016 bzw. von der ordentlichen Generalversammlung 2016 bis zur ordentlichen Generalversammlung 2017 genehmigt wurden. Die ausbezahlten Beträge liegen innerhalb der genehmigten Maximalbeträge.

Abstimmung 5.2

Bindende Abstimmung über die Gesamtvergütung der Mitglieder der Geschäftsleitung für das nächste Geschäftsjahr, d. h. CHF 99 000 000 für 2018

Um Leistungsträger für wichtige Positionen anzuwerben und zu binden, ist es wichtig für uns, eine im Vergleich zum Weltmarktniveau wettbewerbsfähige Vergütung anzubieten. Im Einklang mit unserer leistungsorientierten Vergütungsphilosophie erhalten Mitglieder der Geschäftsleitung, die ihre Leistungsziele erreichen, grundsätzlich eine Zielvergütung, die dem mittleren Niveau vergleichbarer Positionen in den Unternehmen unserer globalen Vergleichsgruppe aus der Gesundheitsbranche entspricht. Werden die Leistungsziele verfehlt oder übertroffen, kann die am Ende gewährte Vergütung diesen Durchschnittswert unter- bzw. überschreiten.

Zentrale Merkmale unseres Vergütungssystems für die Geschäftsleitung im Jahr 2018

- Die gesamte variable Vergütung ist leistungsabhängig an den Interessen der Aktionäre und an der Geschäftsstrategie ausgerichtet. Es gibt keine Aktienoptionen, zusätzliche Aktien („Matching Grants“) oder langfristige Leistungsprämien, die lediglich einer zeitlichen Sperrfrist unterliegen¹.
- Die jährliche Leistungsprämie wird anhand einer integrierten Wertetabelle (Balanced Scorecard) bestimmt, in der die Leistung ganzheitlich aufgrund der Erreichung der Geschäftsziele und der individuellen Zielen sowie unserer Werte und Verhaltensweisen bewertet wird. Die Hälfte der jährlichen Leistungsprämie wird mit einer dreijährigen Sperrfrist in Aktien von Novartis ausbezahlt, um eine noch stärkere Ausrichtung an die Interessen der Aktionäre zu erreichen.
- Die gesamte langfristige Leistungsprämie umfasst zwei getrennte Pläne, für die jeweils eine dreijährige Leistungsperiode gilt und die in Aktien von Novartis ausbezahlt wird:
 - Der eine Plan basiert auf unseren internen Finanz- und Innovationsergebnissen,
 - der andere Plan auf unserer relativen Gesamtaktienrendite, die mit derjenigen der Unternehmen unserer globalen Vergleichsgruppe aus der Gesundheitsbranche verglichen wird.

Das Vergütungssystem für die Geschäftsleitung wird vom Verwaltungsrat vollumfänglich unterstützt. Wir sind davon überzeugt, dass es für Novartis auf dem globalen Markt für Führungstalente einen Wettbewerbsvorteil bedeutet, den Interessen der Aktionäre entspricht und uns im Bestreben hilft, eines der weltweit erfolgreichsten Unternehmen der Gesundheitsbranche zu sein.

Das Compensation Committee hatte 2016 und Anfang 2017 Gelegenheit, mit Aktionären und Stimmrechtsberatern über viele wichtige Themen zu sprechen, so auch über die Festlegung der Vergleichsgruppe, was für Novartis wichtig ist, da wir als globales Unternehmen mit anderen US-amerikanischen und europäischen Unternehmen im Wettbewerb um erstklassige Führungskräfte stehen. Angesichts der Entwicklungen in der Gesundheitsbranche sowie der Entstehung grosser und globaler Biotechnologie-Unternehmen legte das Compensation Committee für die 2017 beginnenden Leistungsperioden eine revidierte Vergleichsgruppe aus dem Gesundheitswesen fest (weitere Einzelheiten sind der Seite 141 des Vergütungsberichts 2016 zu entnehmen). Ausserdem wird eine branchenübergreifende Vergleichsgruppe mit Hauptsitz in Europa herangezogen, um regionale Vergütungspraktiken und -trends zu berücksichtigen (weitere Informationen auf Seite 118 des Vergütungsberichts 2016).

¹ Nicht berücksichtigt sind Zahlungen zwecks Entschädigung entgangener Ansprüche gegenüber dem früheren Arbeitgeber oder zusätzliche leistungsbezogene Zuteilungen an neue Geschäftsleitungsmitglieder, die extern angeworben wurden.

Die Vergütung der Geschäftsleitungsmitglieder für 2018 lässt sich wie folgt zusammenfassen:

Vergütungssystem für die Geschäftsleitung im Jahr 2018

	Feste Vergütung und weitere Leistungen			Variable Vergütung	
	Jährliche Basisvergütung	Pensions- und andere Leistungen	Jährliche Leistungsprämie	Langfristiger Leistungsplan (LTPP)	Langfristiger relativer Leistungsplan (LTRPP)
Zweck	Richtet sich nach Verantwortungsbereichen, Stellenprofil, Erfahrung und Fähigkeiten der Mitarbeitenden	Dient der Absicherung von Mitarbeitenden und ihren Angehörigen, gestützt auf die lokalen Marktpraktiken und Gesetze	Honoriert Leistung anhand zentraler kurzfristiger Ziele sowie Werte und Verhaltensweisen	Honoriert die Schaffung von langfristigem Wert für die Aktionäre sowie langfristige Innovationen	Honoriert die relative Gesamtaktienrendite
Leistungsperiode	K/A	K/A	1 Jahr (2018)	3 Jahre (2018-2020)	3 Jahre (2018-2020)
Leistungskennzahlen	K/A	K/A	Basierend auf einer Auszahlungsmatrix, bestehend aus: <ul style="list-style-type: none"> – individueller Bewertung (Balanced Scorecard), einschliesslich finanzieller und individueller Ziele – Beurteilung anhand der Werte und Verhaltensweisen 	Basierend auf: <ul style="list-style-type: none"> – 75% Novartis Cash Value Added – 25% divisionsbezogene langfristige Meilensteine für Innovationen 	Basierend auf der relativen Novartis Gesamtaktienrendite im Vergleich zu unserer Vergleichsgruppe aus globalen Gesundheitsunternehmen ¹
Auszahlung (am Ende der Leistungsperiode für die variable Vergütung)	In bar	Länderspezifisch	50% in bar 50% in gesperrten Aktien ² (3-jährige Sperrfrist für gesperrte Aktien/Aktieneinheiten)	Aktien (einschliesslich Dividendengegenwerte)	Aktien (einschliesslich Dividendengegenwerte)

¹ Die voraussichtliche Vergleichsgruppe entspricht unserer globalen Vergleichsgruppe aus Gesundheitsunternehmen für die im Jahr 2017 beginnende Leistungsperiode und umfasst AbbVie, Amgen, AstraZeneca, Biogen, Bristol-Myers Squibb, Celgene, Eli Lilly & Company, Gilead, GlaxoSmithKline, Johnson & Johnson, Merck & Co., Novo Nordisk, Pfizer, Roche und Sanofi.

² Mitglieder der Geschäftsleitung haben die Möglichkeit, einen grösseren Teil ihrer jährlichen Leistungsprämie in Aktien anstatt in bar zu beziehen.

Kommunikation der Ziele und Zielerreichung

Um den Aktionären die Beurteilung des Zusammenhangs zwischen der Unternehmensleistung und der Vergütung zu ermöglichen, hat sich Novartis dazu verpflichtet, im Vergütungsbericht die Ziele unserer Vergütungsprogramme am Ende jeder Leistungsperiode offenzulegen; einschliesslich des für die Beurteilung der tatsächlichen Leistungen anhand der Zielwerte angewendeten Ermessens. Dementsprechend werden die Ziele und Zielerreichungen des CEOs für die Leistungsperioden, welche im Jahr 2016 endeten, auf den Seiten 127-131 des Vergütungsberichts 2016 offengelegt. Dieser Ansatz wird unseren Aktionären vorgeschlagen, weil die Kommunikation unserer kurz- und langfristigen Ziele im Rahmen unserer Vergütungsprogramme vor Ende der relevanten Periode wesentliche Einblicke in die vertraulichen zukunftsgerichteten Strategien des Unternehmens ermöglichen würde und somit zu einem Wettbewerbsnachteil für das Unternehmen und seine Aktionäre führen könnte.

Vorgeschlagene maximale Gesamtvergütung für die Mitglieder der Geschäftsleitung für das nächste Geschäftsjahr, d. h. 2018; ausbezahlte, versprochene oder zuteilte Vergütung

In der nachstehenden Tabelle werden die voraussichtlichen Mindest-, Ziel- und Höchstbeträge für die Gesamtvergütung der 11 voraussichtlichen Geschäftsleitungsmitglieder für 2018 dargestellt.

Beträge in Millionen CHF ¹	Feste Vergütung		Variable Vergütung			Gesamtvergütung
	Basisvergütung	Pensions- und andere Leistungen ²	Jährliche Leistungsprämie ³	LTPP ⁴	LTRPP ⁴	
Festbetrag (Minimum)	11,5	4,5	0,0	0,0	0,0	16,0
Zielbetrag (bei 100% Zielerreichung)	11,5	4,5	13,0	19,5	9,0	57,5
Von der ordentlichen GV erbetener Höchstbetrag (bei 200% Zielerreichung)	11,5	4,5	26,0	39,0	18,0	CHF 99,0

¹ Bei einigen Mitgliedern ist eine Vergütung in USD vorgesehen. Der Wechselkurs, der zur Berechnung des CHF-Betrags verwendet wird, beträgt CHF 1,00 = USD 1,015. Die vorgeschlagenen Beträge berücksichtigen keine Wechselkursschwankungen zwischen dem Veröffentlichungszeitpunkt dieser Broschüre und dem 31. Dezember 2018.

² Enthält den Aufwand für Pensions- und Krankenversicherungsleistungen nach der Pensionierung. Enthält auch einen geschätzten obligatorischen Arbeitgeberbeitrag für alle Geschäftsleitungsmitglieder in Höhe von ungefähr CHF 55 000, der von Novartis an staatliche Sozialversicherungssysteme zu entrichten ist. Dieser Betrag ist Teil eines geschätzten Gesamtarbeitgeberbeitrags in Höhe von CHF 4 000 000 und berechtigt das Mitglied der Geschäftsleitung zum künftigen Bezug der maximalen staatlich versicherten Vorsorgeleistung. Enthalten sind auch weitere Nebenleistungen und sonstige Sachleistungen wie Firmenwagen oder Finanz- und Steuerplanungsdienstleistungen. Schliesslich enthält der Betrag andere Leistungen, die Mitarbeitende auf internationaler Entsendung bei Bedarf gemäss den Standardrichtlinien des Unternehmens erhalten (z. B. Wohngeld, internationale Krankenversicherung, Schulgebühren für die Kinder und einen geschätzten Betrag für Steuerausgleich in Höhe von CHF 1 600 000).

³ Der Wert des in gesperrten Aktien zu zahlenden Anteils wird bei der Zuteilung der Aktien ermittelt und berücksichtigt weder Aktienkursveränderungen während der Sperrfrist noch die jedes Jahr auf die Aktien ausgeschütteten Dividenden. Seite 7 dieser Broschüre enthält eine Zusammenfassung der jährlichen Leistungsprämie.

⁴ Der Zielwert der langfristigen Leistungsprämien, LTPP und LTRPP, wird am Tag der Zuteilung ermittelt und durch den Aktienkurs an diesem Tag dividiert, um die Anzahl der leistungsorientierten Performance Share Units (PSUs) zu bestimmen, die nach Ablauf einer dreijährigen Sperrfrist nach Massgabe der Zielerreichung ausgerichtet werden. Der hier angegebene Wert geht von einer maximalen Zielerreichung aus (wobei die Leistungsprämie auf 200% der Zielanzahl der ursprünglich zuteilten PSUs beschränkt ist). Nicht berücksichtigt sind in diesem Wert Aktienkursveränderungen während der Sperrfrist sowie der Gegenwert von Dividendenzahlungen.

Die Zielvergütung von CHF 57.5 Millionen wird erreicht, wenn alle voraussichtlichen Geschäftsleitungsmitglieder in allen Vergütungsplänen eine durchschnittliche Auszahlung von 100% erreichen.

Der von der Generalversammlung erbetene Höchstbetrag für die Vergütung von CHF 99 Millionen wird nur dann in Anspruch genommen, wenn alle voraussichtlichen Mitglieder der Geschäftsleitung in allen Vergütungsplänen eine Auszahlung von 200% erreichen. Dazu müsste es zu einer aussergewöhnlichen Übertreffung aller Ziele kommen. Zudem müsste Novartis in ihrer Vergleichsgruppe eine Spitzenplatzierung in Bezug auf die relative Gesamtaktienrendite belegen und den Aktionären gleichzeitig eine hervorragende Rendite auf ihre Investition in Novartis bieten. Bislang wurde bei Novartis noch nie der maximale Gesamtbetrag der Vergütung an alle Geschäftsleitungsmitglieder ausbezahlt.

Entwicklung der Vergütung der Geschäftsleitung

Die vorgeschlagene maximale Gesamtvergütung, die den Mitgliedern der Geschäftsleitung für das Jahr 2018 ausbezahlt, versprochen oder zugeteilt werden soll (d. h. CHF 99 Millionen) liegt über dem Betrag, der von den Aktionären an der ordentlichen Generalversammlung 2016 für 2017 genehmigt wurde (d. h. CHF 93 Millionen). Die vorgeschlagene Erhöhung gegenüber dem Vorjahr berücksichtigt Folgendes:

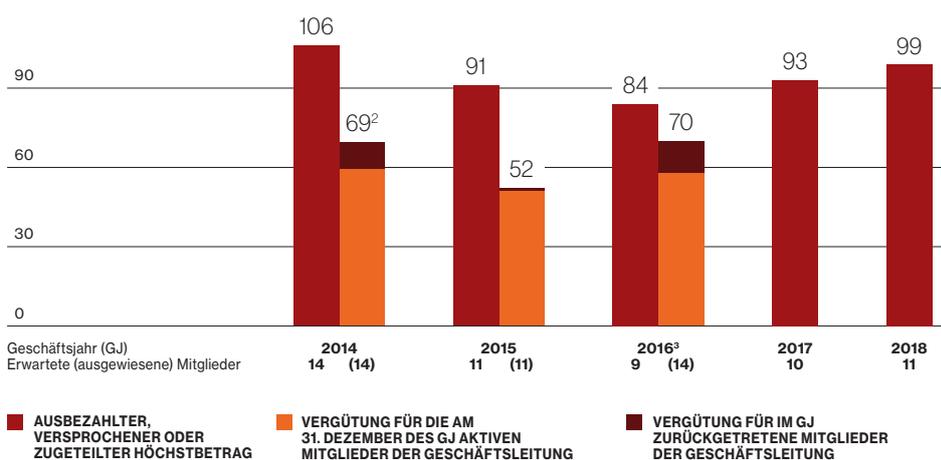
- die Ernennung eines zusätzlichen Geschäftsleitungsmitglieds mit Wirkung ab dem 1. Juli 2016 nach den organisatorischen Veränderungen des Unternehmens und
- eine Gehaltserhöhung für gewisse Geschäftsleitungsmitglieder sowie eine Anpassung der variablen Vergütung (d. h. jährliche Leistungsprämie, LTPP und LTRPP) für 2017 zur Angleichung der Gesamtvergütung an das mittlere Vergütungsniveau vergleichbarer Positionen in unserer externen Vergleichsgruppe.

Die nachstehende Tabelle bietet einen Überblick über die Vergütung der Geschäftsleitung zum Zuteilungswert im Vergleich zur maximalen Gesamtvergütung für das entsprechende Jahr im Zeitraum von 2014 bis 2018. Die Veränderung der Gesamtvergütung im Jahresvergleich wird hauptsächlich durch die Anzahl der Geschäftsleitungsmitglieder, die Zielvergütung der einzelnen Mitglieder, entgangene Vergütungsansprüche gegenüber früheren Arbeitgebern sowie die Geschäftsentwicklung und die individuelle Leistung während der betreffenden Leistungsperioden bestimmt.

Die in der nachstehenden Tabelle angegebenen Vergütungen der Geschäftsleitung in den Geschäftsjahren 2016, 2015 und 2014 sind dem Vergütungsbericht 2016 auf den Seiten 135 und 136 und dem Vergütungsbericht 2015 auf der Seite 126 zu entnehmen.

Vergütung der Geschäftsleitung im Vergleich zu den Höchstbeträgen 2014–2018¹

(in Millionen CHF)



¹ Erstmals für das Geschäftsjahr (GJ) 2016 wurden die Aktionäre um die Genehmigung des Höchstbetrages gebeten.

² Eine Prüfung der Gesamtvergütung der Mitglieder der Geschäftsleitung für das Geschäftsjahr 2014 nach dem Ablauf der langfristigen Vergütungspläne für die Leistungsperioden 2014–2016 ergab, dass der Betrag innerhalb des ausbezahlten, versprochenen oder zugeteilten Gesamtbetrags für das Jahr lag.

³ Die CHF 84 Millionen für das Geschäftsjahr 2016, die von der Generalversammlung 2015 genehmigt wurden, basierten auf der Annahme von neun Geschäftsleitungsmitgliedern. Infolge der organisatorischen Veränderungen in den Jahren 2015 und 2016 wird erwartet, dass der Betrag für insgesamt 14 Geschäftsleitungsmitglieder verwendet wird. In Übereinstimmung mit der Offenlegung auf Seite 135 des Geschäftsberichts 2016 beträgt der Zuteilungswert der Vergütung im Jahr 2016 für die 14 Mitglieder der Geschäftsleitung CHF 70,3 Millionen, einschliesslich CHF 11,9 Millionen für Geschäftsleitungsmitglieder, die 2016 aus ihrer Position ausschieden. Die Vergütung der aktiven Geschäftsleitungsmitglieder per 31. Dezember 2016 belief sich auf CHF 58,4 Millionen. Darin eingeschlossen sind entgangene Vergütungsansprüche gegenüber früheren Arbeitgebern (CHF 4,1 Millionen) und eine einmalige leistungsbezogene Zuteilung (CHF 3,8 Millionen) im Rahmen des langfristigen Vergütungsplans.

Abstimmung 5.3

Konsultativabstimmung über den Vergütungsbericht 2016

Wir bitten die Aktionäre, den Vergütungsbericht 2016 in einer Konsultativabstimmung gutzuheissen. Er ist auf unserer Website unter folgender Adresse verfügbar:

www.novartis.com/annualreport2016

Der Vergütungsbericht bezweckt, den Aktionären genaue Informationen über unsere Vergütungssysteme, -richtlinien und -praktiken für den Verwaltungsrat und die Geschäftsleitung zu geben. Basierend auf unseren Gesprächen mit Aktionären und Stimmrechtsberatern wurden die Verständlichkeit unserer Offenlegung weiterhin verbessert sowie zusätzliche Informationen zum Prozess zur Festlegung von Vergütungszielen und zur Ermittlung von Auszahlungswerten geliefert. Zusätzlich weist der Vergütungsbericht zum ersten Mal und auf freiwilliger Basis die realisierte Vergütung des CEOs nach Ablauf der dreijährigen Leistungsperiode für die beiden neuen langfristigen Vergütungspläne, die 2014 eingeführt wurden, aus (Seiten 128-130). Wir sind der Auffassung, dass die Offenlegung der realisierten Vergütung veranschaulicht, dass die Entscheidungen des Compensation Committee zur leistungsorientierten Vergütung des CEOs auf die Interessen der Aktionäre ausgerichtet sind.

Dementsprechend überprüft das Compensation Committee regelmässig die leistungsabhängige Ausrichtung der Vergütung gegenüber den Zielen von Novartis anhand von absoluten und relativen Kennzahlen. Relative Vergleiche erfolgen mit anderen Unternehmen aus unserer globalen Vergleichsgruppe für die Gesundheitsbranche. Gestützt auf die Analyse, die von seinem unabhängigen externen Vergütungsberater erstellt wurde, ist das Compensation Committee zu dem Ergebnis gelangt, dass die Bezahlung der Geschäftsleitung sowohl absolut als auch relativ an der Leistung ausgerichtet ist.

Titelbild Vorderseite: Die Krankenpflegerin Evelin Alvarado Fuentes hat Maria Magdalena Vasquez Lopez für eine Studie zur chronisch-obstruktiven Lungenerkrankung in ländlichen Gegenden Guatemalas Blut abgenommen. Dort wird noch weitgehend über dem Holzfeuer gekocht, was zu Atemwegserkrankungen beiträgt.

Titelbild vordere Innenseite: Antonina Hernández leidet an Alzheimer. Ihr Sohn Juan Pedro García Hernández hilft ihr vier Mal in der Woche bei ihren Gymnastikübungen und versorgt sie rund um die Uhr.

Titelbild Rückseite: Expedita Ramírez Marroquín betreut Frauen in einer ländlichen Gegend Guatemalas. Dabei konzentriert sie sich auf Ernährung, Schwangerschaftsvorsorge und Haushaltswesen. Sie unterstützt ausserdem eine Initiative rund um die Stadt San Lorenzo, um die gesundheitlichen Auswirkungen von offenen Kochstellen zu verringern, die zu Atemwegserkrankungen beitragen.



Die Mission von Novartis

Wir wollen neue Wege finden, um Menschen zu einem besseren und längeren Leben zu verhelfen. Wir nutzen wissenschaftlich fundierte Innovationen, um einige der grössten Gesundheitsprobleme der Gesellschaft anzugehen. Unser Ziel ist es, eine Führungsposition in den wachstumsstarken Segmenten des Gesundheitswesens einzunehmen, wo Innovationen eine bedeutende Wirkung für Patienten und die Gesellschaft entfalten können.

Dabei wollen wir ein attraktiver Arbeitgeber sein und Mehrwert für jene schaffen, die ihre finanziellen Mittel, ihre Zeit und ihre Ideen in unser Unternehmen investieren.